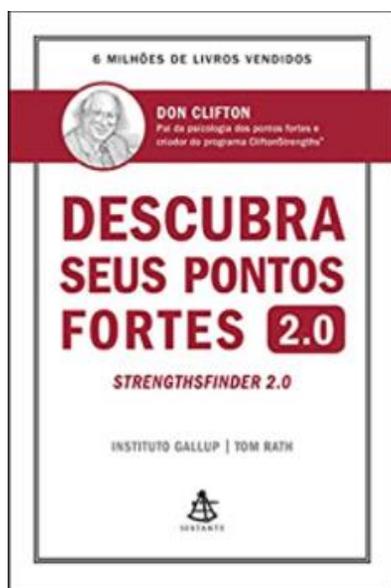


# RESUMO DO LIVRO



Em 1998, o pai da psicologia dos pontos fortes, DR. DONALD O. CLIFTON (1925-2003), criou o teste StrengthsFinder e seus 34 temas de talento. Mais tarde, o teste passou a se chamar CliftonStrengths em sua homenagem. Baseado em 40 anos de pesquisas do Dr. Clifton, essa ferramenta já ajudou milhões de pessoas a descobrirem e desenvolverem seus talentos.

TOM RATH é cientista sênior e consultor no Instituto Gallup, além de um escritor com presença constante nas listas de mais vendidos. É autor de O poder da amizade, Eat Move Sleep, Strengths Based Leadership e How Full is Your Bucket?. Ele se formou na Universidade de Michigan e na Universidade da Pensilvânia. Atualmente mora com a esposa, Ashley, e os dois filhos em Arlington, Virgínia.

## Ideias Fundamentais

- A maioria das pessoas e organizações foca em melhorar e superar as suas deficiências.
- Ao contrário, desenvolva e utilize os pontos fortes, seus e de seus funcionários.
- Os talentos são inatos; as técnicas e o conhecimento provêm do estudo e prática.
- Gerencie suas deficiências com uma variedade de estratégias, incluindo a melhoria, delegação, e aceitação.
- Identifique seus cinco temas dominantes de talento.
- Pratique a individualização, ao adaptar o seu estilo de gestão a cada colaborador

## Recomendação

O caminho para o sucesso, como definido pelos pesquisadores e consultores de gestão Marcus Buckingham e Donald O. Clifton, tem uma variante importante. Em vez de focar em melhorar os pontos fracos – uma prática comum em pessoas e empresas – foque em reforçar os pontos fortes. Esta abordagem – baseada em décadas de pesquisa sobre excelência do Instituto Gallup – constitui o alicerce para a construção de carreiras e empresas, baseada nos pontos fortes. Com o teste “Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes”, identifique seus cinco pontos fortes dominantes e depois desenvolva-os e use-os. Embora este teste, designado pelos autores como uma ferramenta de avaliação de pontos fortes, não esteja incluído no volume; ele está disponível online através de senha fornecida no livro.

## Resumo

A maioria das pessoas e organizações foca em melhorar e superar as suas deficiências.

Os programas de desenvolvimento das organizações geralmente centram-se no tratamento dos pontos fracos. Muitos trabalhadores sentem que seus empregadores não tiram o melhor proveito dos seus pontos fortes e talentos. As organizações com frequência agravam este problema com uma abordagem errônea baseada em duas premissas falsas:

1. Qualquer um pode adquirir o conhecimento e técnicas para ser bom em quase todo trabalho.
2. As pessoas progredem mais eficazmente quando corrigem seus pontos fracos.

“Guiada pela crença de que bom é o oposto de mau, a humanidade tem insistido há séculos em sua fixação na culpa e no fracasso.”

Este equívoco leva as empresas a gastar muito em treinamento, desempenho errôneo e tentativas intermináveis para preencher falhas de competências. O uso eficiente dos recursos humanos consiste em permitir a cada funcionário o desenvolvimento dos seus pontos fortes. Para ajudar sua empresa a contratar, avaliar e desenvolver talento, ao reforçar os pontos fortes em vez de corrigir os pontos fracos, adote duas premissas novas:

1. Cada indivíduo tem talentos duradouros e únicos.
2. Os indivíduos podem progredir mais eficazmente ao aprimorar os seus pontos fortes.

Ao contrário, desenvolva e utilize os pontos fortes, seus e de seus funcionários. O segredo para o sucesso é: “tirar proveito de seus pontos fortes, sejam eles quais forem, e administrar seus pontos fracos, sejam eles quais forem”. Sua maturidade e capacidade de autoavaliação, assim como fatores externos – tais como o ambiente de trabalho e as pessoas ao seu redor – influenciam os seus resultados. Analise a si mesmo de forma realista para identificar seus pontos fortes. Desenvolva seus talentos através de estudo e prática e ao adquirir habilidades apropriadas. Construa sua carreira e vida pessoal em torno desses pontos fortes. “Desenvolver um ponto forte em qualquer atividade requer certos talentos naturais.” O guru de investimento Warren Buffett atribui o seu sucesso à habilidade para desempenhar funções que recorriam aos seus pontos fortes. Buffett descreve-se como paciente e prático. Ele investe pacientemente em empresas com potencial de longo prazo, enquanto o seu sentido prático o afasta das ações especulativas. Por exemplo, ele não investiu inicialmente na Microsoft porque não se sentia seguro para prever como a Internet iria evoluir. “A maioria das empresas continua sendo espantosamente ineficiente quando se trata de tirar proveito dos pontos fortes de seu pessoal.” Um ponto forte pode ser definido como “um desempenho estável e quase perfeito em determinada atividade”. Como você pode ser bom em várias coisas, um ponto forte considera os seguintes critérios:

- Você deve conseguir fazê-lo consistentemente – Tiger Woods é um dos melhores do mundo na primeira pancada e em tacadas leves.
- Você não precisa ter pontos fortes em todos os aspectos de sua função para ser excelente – Nas tacadas curtas Woods fica aquém de outros profissionais. Ao focar em seu ponto forte dominante – a rotação – Tiger continua vencendo.
- Para ser excelente, você precisa maximizar seus pontos fortes – Não se preocupe tanto em corrigir seus pontos fracos.

Os talentos são inatos; as técnicas e o conhecimento provêm do estudo e prática.

Como um talento inato difere de uma técnica que pode ser adquirida? Os talentos fazem parte da sua natureza básica. Você adquire técnicas e conhecimento com estudo e prática. A diferença é sutil porque as pessoas podem melhorar em muitas áreas através do treinamento e aprendizado. Se com uma prática diligente você não consegue atingir um “desempenho quase perfeito” em um campo, então seu talento natural reside em outra área. Quando as pessoas desenvolvem e aplicam em pleno os seus talentos naturais, os resultados obtidos provocam admiração e inspiração. “Técnicas determinam se você pode fazer alguma coisa, enquanto talentos revelam algo mais importante: com que qualidade e com que frequência você a faz.”

Identifique seus talentos dominantes. Observe suas respostas espontâneas a estímulos para obter pista sobre as suas tendências naturais. Por exemplo, se um funcionário falta por doença, sua primeira preocupação é a saúde dele ou o trabalho inacabado? Nenhuma das reações está correta ou errada; apenas mostram predominância de temas de talento, tais como “Empatia” ou “Organização”.

“O que há de maravilhoso nos temas de talento é que eles podem se transferir de uma situação para outra.”

Outras pistas sobre pontos fortes são seus anseios, as atividades que mais satisfazem você e as técnicas que você aprende mais rápido. O teste “Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes” permite identificar os seus cinco temas dominantes de talento – suas áreas de maior potencial – a partir dos componentes-chave de construção de pontos fortes:

- Talentos – São padrões recorrentes de pensamento, sensação ou comportamento que podem ser usados produtivamente.
- Conhecimento – Os fatos e lições aprendidas.
- Técnicas – Procedimentos de uma atividade.

“A maioria das organizações, com sua pesada ênfase em consertar pontos fracos, ignora o quanto isso pode ser ineficaz.”

O conhecimento sobre o desenvolvimento do cérebro humano mostra que o talento é um padrão naturalmente recorrente de pensamento, sentimento e comportamento que pode ser aplicado de forma produtiva. No cérebro, os neurônios se comunicam entre si através de conexões chamadas sinapses. O cérebro das crianças e jovens cria estas ligações muito rápido, formando redes de filamentos e associações. O número de sinapses diminui entre os 3 e os 15 anos. A partir dessa idade, a rede cerebral permanece estável. O conhecimento pode ser informação factual, obtida através do estudo e aprendizado, ou empírico, baseado em lições aprendidas pela prática e por tentativa e erro. O conhecimento factual é necessário para o desempenho. Os pintores precisam saber como misturar as tintas antes de poderem criar obras-primas. O conhecimento atual define os limites. O conhecimento empírico é conceitual e requer autoconhecimento.

“A verdadeira tragédia da vida não é cada um de nós não ter suficientes pontos fortes, é fracassarmos em usar os que temos.”

Para aceitar funções de acordo com suas crenças, você precisa primeiramente saber em que acredita e quais são os seus valores. Atingir um nível de autoconhecimento lhe permite se libertar de atividades de que você não gosta e seguir seus instintos. Por exemplo, vendedores que não gostam de persuadir os compradores podem mudar para setores de recursos humanos ou pesquisa. Os seus valores não mudaram. Na verdade, eles estão escolhendo uma função que combina com os seus talentos inatos.

“Talvez você não seja capaz de reprogramar seu cérebro, mas, adquirindo novos conhecimentos e habilidades, você pode redirecionar sua vida.”

Decompor o conhecimento em passos repetíveis permite a construção de técnicas. Por exemplo, depois de realizar várias conferências, você pode formalizar o seu processo de preparação ao escrever e ler em voz alta os seus discursos. Porém, se falar em público não fizer parte dos seus talentos inatos, mesmo com a aquisição de novas técnicas que melhoram a sua apresentação em público, você nunca será um orador arrebatador. As técnicas funcionam melhor quando combinadas com verdadeiro talento.

## **Gerencie suas deficiências com uma variedade de estratégias, incluindo a melhoria, delegação, e aceitação.**

Os talentos assentam nas sinapses mais fortes. Como não é possível transformar uma sinapse fraca em uma sinapse forte, focar em corrigir pontos fracos é inútil e frustrante. É simplesmente impossível melhorar suas sinapses mais fracas para transformá-las em sinapses fortes. As ligações no cérebro formam os padrões recorrentes, e as pesquisas mostram que depois de uma certa idade não é possível alterar completamente as sinapses – os talentos são duradouros. Um ponto fraco é uma falha que impede você de realizar um trabalho de nível superior em uma área particular. Ao invés de tentar superar um ponto fraco, contorne-o:

1. Melhore um pouco nesse ponto fraco – Embora não se possa converter um ponto fraco em um ponto forte, você pode se tornar competente o suficiente para que ele não prejudique o seu desempenho. Tiger Woods melhorou a sua pancada curta a um nível que lhe permite vencer.
2. Implemente um sistema de apoio – Desenvolva técnicas para que você tenha um desempenho ótimo apesar desse ponto fraco. Por exemplo, pessoas muito desorganizadas podem fazer planejamento diário para manter-se dentro do prazo.
3. Use o seu talento mais forte para superar o ponto fraco – Quem tem medo de falar em público se sentirá mais confiante ao falar de um tema que goste.
4. Encontre um parceiro – Forme equipe com alguém que tenha pontos fortes complementares aos seus.
5. Simplesmente, deixe de atuar com esse ponto fraco – Admita sua fraqueza e delegue ou contrate consultores externos que compensem esse ponto fraco.

## **Identifique seus cinco temas dominantes de talento.**

O teste “Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes” permite a você identificar suas áreas de talento dominantes a partir de uma lista de 34 temas ou padrões. Seus talentos dominantes são as suas áreas de maior potencial de melhoria. A avaliação lista os seus cinco melhores temas de talento, a começar do mais forte. A diferença entre seu ponto forte número um e o número cinco é muito pequena. Você pode compartilhar os mesmos talentos com outras pessoas, embora seja raro encontrar duas pessoas com o mesmo perfil, porque há 33 milhões de combinações possíveis dos cinco primeiros. As características dos temas de talento incluem:

- Realização – Para se sentirem realizados e satisfeitos, os realizadores buscam atingir algo todos os dias.
- Organização – Os organizadores analisam de maneira lógica os vários aspectos de um projeto complexo para decompô-lo em tarefas gerenciáveis.
- Crença – Para os crentes, os valores são mais importantes que o dinheiro e superam-se no trabalho, que consideram importante.
- Competição – Os competidores comparam seu desempenho em relação a outros. Eles precisam de competição para sentir que ganharam e, para eles, vencer é tudo.
- Prudência – Os prudentes avaliam os riscos antes de planejarem.
- Empatia – São pessoas que possuem a capacidade única de compreender os sentimentos dos outros, embora nem sempre concordem com as perspectivas deles.
- Harmonia – Estas pessoas criam um ambiente de colaboração ao encorajarem os outros a trabalhar em conjunto e abandonar as agendas pessoais.
- Estudioso – Os estudiosos gostam tanto do processo de aprendizado como do seu resultado.
- Positivo – Os otimistas geralmente veem as coisas pelo lado bom.
- Pensamento estratégico – Os estrategistas descobrem padrões e identificam as vias para o sucesso em meio à complexidade.
- Relacionamento – Os sociáveis gostam de se relacionar, conhecer pessoas e se comunicar com os outros.
- Input – São pessoas que buscam persistentemente o conhecimento

Pratique a individualização, ao adaptar o seu estilo de gestão a cada colaborador.

Para o diretor Sam Mendes, o segredo do sucesso consiste em dirigir cada ator de forma diferente. Ele estuda os seus atores e cria um ambiente em que eles possam ter o melhor desempenho.

“Cada um de nós é único, às vezes admiravelmente único, às vezes furiosamente único, mas sempre único.”

Este método é baseado na “individualização”. Um realizador precisa ter responsabilidades e metas para avaliar o seu desempenho. Um organizador precisa de autoridade para gerir um projeto ou organizar uma equipe. Se um funcionário se destaca em empatia, use esse ponto forte dele para obter conhecimento das emoções dos membros da equipe. Ao assumir que cada funcionário tem talentos duradouros únicos e pode se desenvolver melhor com base nos pontos fortes, a sua fórmula para criar pontos fortes fluirá de modo organizado:

- Selecione as pessoas certas logo de primeira – Isto requer orçamento e tempo necessário para contratar os melhores candidatos.
- Defina os objetivos com base em resultados – Canalice o desempenho ao especificar os resultados, em vez de determinar um único caminho.
- Construa pontos fortes – Oriente o investimento em treinamento para a identificação e melhoria dos pontos fortes de cada indivíduo.
- Cuide dos planos de carreira de seus colaboradores – Encontre formas de encorajar os seus funcionários a construírem uma carreira sólida. Evite promover as pessoas para funções que não requeiram o uso dos seus pontos fortes.

[LINK PARA COMPRAR O LIVRO](#)



